


# EL ADMINISTRADOR COLOMBIANO PARA EL SIGLO XXI

*Su perfil y su formación*



GREGORIO CALDERON HERNANDEZ  
EVER DE J. LOPEZ AGUIRRE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

*Sede Manizales*

*Facultad de Ciencias y Administración*

**EL ADMINISTRADOR COLOMBIANO  
PARA EL SIGLO XXI  
Su perfil y su formación**

**Gregorio Calderón Hernández  
Ever de J. López Aguirre**



032537

**Universidad Nacional de Colombia  
Sede Manizales  
Facultad de Ciencias y Administración**



© 1996 UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE COLOMBIA SEDE MANIZALES

I.S.B.N. 958-9322-29-8

**Autores:**

Gregorio Calderón Hernández  
Administrador de Empresas. Ms. Sc.  
Profesor Asistente  
Universidad Nacional de Colombia  
Sede Manizales

Ever de Jesús López Aguirre  
Administrador de Empresas

Corrección de Estilo:  
Jorge Echeverri González

Impreso por:  
Editorial Andina

Noviembre de 1996  
Primera Edición

**EL ADMINISTRADOR COLOMBIANO  
PARA EL SIGLO XXI  
Su perfil y su formación**

**Equipo de la investigación base del libro**

**Investigador Principal:  
Gregorio Calderón Hernández**

**Auxiliares de Investigación:  
Ever de J. López Aguirre  
José Aldemar Vasco Mejía  
Luis Fernando Vélez Arias**

**Universidad Nacional de Colombia  
Sede Manizales  
Facultad de Ciencias y Administración**

## DEDICATORIA

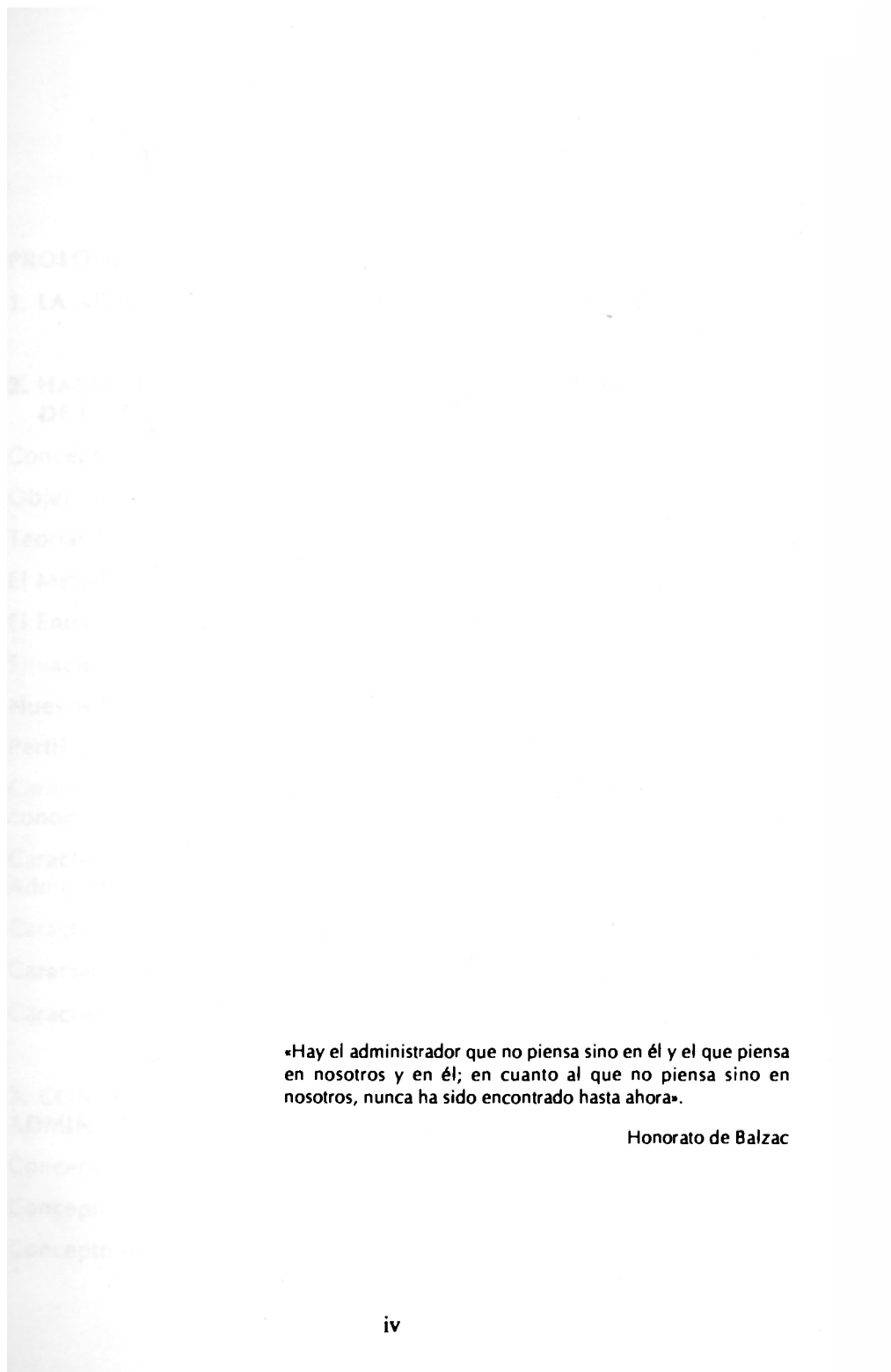
A Lilia Carmenza por su apoyo, comprensión y amor.  
A Carolina, Santiago, Sebastián y David,  
razón de ser de mis esfuerzos.

G.C.H.

A mi madre por creer siempre en mi y por toda una vida.

E.L.A.





«Hay el administrador que no piensa sino en él y el que piensa en nosotros y en él; en cuanto al que no piensa sino en nosotros, nunca ha sido encontrado hasta ahora».

Honorato de Balzac

# TABLA DE CONTENIDO

## PROLOGO

<b>1. LA ADMINISTRACION: UNA DISCIPLINA EN CRISIS?</b>	<b>1</b>
<b>2. HACIA UN PERFIL GENERICO DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS</b>	<b>5</b>
Concepto de Administración	5
Objeto de la Administración	8
Teorías Básicas de la Administración	8
El Método de la Administración	9
El Entorno	10
Situación General de la Economía Mundial	11
Nuevos Paradigmas de la Administración *	14
Perfil Genérico del Administrador de Empresas	17
Características del perfil relacionadas con la generación del conocimiento	18
Características del perfil relacionadas con el objeto de la Administración	18
Características del perfil relacionadas con el Proceso	18
Características del perfil relacionadas con el compromiso social	18
Características del perfil relacionadas con el Entorno	18
<b>3. CONCEPCION PEDAGOGICA Y FORMACION DE ADMINISTRADORES</b>	<b>21</b>
Concepto del Hombre - Sociedad - Educación	21
Concepto del Hombre	21
Concepto de Sociedad	22

Concepto de Educación  
Conceptos Fundamentales  
La Práctica Pedagógica  
Tendencias de la Práctica Pedagógica

#### **4. OFERTA Y DEMANDA DE EDUCACION SUPERIOR EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS - Análisis Cuantitativo -**

Programas ofrecidos  
Demanda  
Oferta de formación e Administradores  
Conclusiones

#### **5. EL ADMINISTRADOR REQUERIDO**

Características Fundamentales  
Las Características fundamentales, según la población  
Priorización de las características fundamentales  
Otras características  
Los valores en el Administrador requerido  
Las Areas académicas  
Las Areas académicas en el Administrador requerido

#### **6. EL ADMINISTRADOR FORMADO**

Planes de estudio  
Generalidades  
Intencionalidad  
Estructura de los planes  
Características de los procesos formativos  
Transferencia de tecnología administrativa



Investigación	66
Proceso Pedagógico	67
Docentes	67
Los Alumnos	69
Otros aspectos	69
El Proceso formativo: la concepción de los estudiantes	71
Respuesta de la Universidad a las necesidades del medio	71
Desarrollo de las características fundamentales	71
Desarrollo de los valores básicos requeridos	73
Calidad con que se imparten las áreas académicas	73
Desempeño de los administradores	74
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO - Investigación base para el libro -</b>	<b>89</b>

## PROLOGO

La Administración se ve enfrentada a nuevas condiciones cuyas características son la turbulencia, el cambio acelerado y la modificación constante del entorno de las empresas públicas y privadas en todos los órdenes, en lo que se denomina una «explosión de complejidad»; esta complejidad da origen a una permanente inestabilidad en los escenarios dentro de los cuales están las organizaciones actualmente y en los cuales debe actuar el Administrador de hoy.

Para el caso colombiano, son ejemplos de estas nuevas condiciones, el desarrollo de nuevas organizaciones de carácter comunitario, cultural y ecológico; los cambios culturales en los que predominan valores como la libertad, la igualdad y la búsqueda del confort; los fenómenos sociales como el narcotráfico, la guerrilla y la violencia urbana; las transformaciones políticas como la descentralización y la reforma constitucional y los cambios económicos como la internacionalización de la economía y la apertura económica.

Para atender estas demandas del entorno en permanente cambio, las facultades de administración necesitan realizar profundos cambios en los contenidos y en las metodologías utilizadas en la formación de gerentes, así como en la cultura y en los procesos académicos que sirven de base a sus procesos de enseñanza - aprendizaje.

Las transformaciones sobre una nueva concepción acerca de la gerencia, desde una gerencia denominada «tradicional» a una más coherente con las condiciones del entorno, denominada «moderna», exigen un «nuevo administrador» capaz de ejercerla.

Este nuevo administrador no sólo es una persona informada sobre las nuevas teorías y herramientas gerenciales, sino que debe poseer ciertas características y habilidades que le permitan llevar a las organizaciones lo que se ha denominado anteriormente «prácticas modernas» de administración.

La educación en administración se ve así también enfrentada a la necesidad de formar nuevas generaciones de gerentes con capacidad para interpretar esta complejidad, reconfigurar las organizaciones sobre las que ejercen su acción para hacerlas más flexibles a escenarios cambiantes y sobre todo para superar la visión tradicional del ejercicio gerencial como simple técnica, para redimensionarlo y orientarlo hacia el aporte de soluciones viables a los grandes problemas de nuestra época, de carácter esencialmente social y no técnico.

Como es el nuevo Administrador que requiere el país?, cuáles deberían ser sus

principales características?. La investigación **«Formación Gerencial y Empresarial del Administrador de Empresas, frente al Administrador requerido por el país»**, dirigida por el investigador Gregorio Calderón H., busca responder a estas y otras preguntas. Este libro enriquece la escasa bibliografía sobre educación gerencial y empresarial en Colombia.

La investigación aquí presentada tiene un doble mérito: primero, parte de un cuidadoso diseño metodológico para realizar un extenso trabajo de campo a fin de indagar en el sector empresarial, en la población de egresados de las escuelas de administración y entre directivos, profesores universitarios y estudiantes, sobre cuáles son las características del perfil más apropiado para el administrador de hoy; lo cual garantiza una importante evidencia empírica, superando las tradicionales elucubraciones «ideales» sobre el deber ser del administrador. Segundo, explora en las escuelas y facultades de administración las características de la educación gerencial y empresarial que están impartiendo, para recoger datos sobre el verdadero carácter y pertinencia de tal educación frente a las necesidades del país.

Al cruzar la información obtenida en el trabajo de campo con la obtenida en las escuelas y facultades de administración, el profesor Calderón y su equipo de investigación descubren serias carencias en el proceso formativo de los actuales administradores.

En efecto, la investigación plantea una amplia diferencia entre las necesidades de formación de administradores y la que ofrecen las facultades. Mientras que los planes de estudio de los centros educativos colombianos están diseñados para «formar técnicos especializados, centrados en aspectos instrumentales de tipo administrativo, contable o económico», según lo indican los investigadores, el análisis que hacen de las demandas reales, demuestran que se requieren administradores de otras características: «administradores éticos, de gran creatividad, con liderazgo, iniciativa, capacidad crítica y con responsabilidad social», entre otras.

La caracterización de un administrador apropiado para las condiciones actuales del país, surge no de la especulación de los investigadores, sino de su análisis del entorno colombiano y de las respuestas entregadas por el sector empresarial y de los egresados, durante el trabajo de campo realizado por los autores de este estudio. Para ello se requieren cambios importantes tanto en contenidos como en metodologías utilizadas por los docentes de las escuelas y facultades de administración, si realmente se espera lograr un administrador con el perfil descrito.

Al señalar estos cambios en la educación gerencial, los investigadores expresan

que «es urgente un cambio radical en los planes de estudio de Administración de Empresas, que no se limiten a incrementar o a reducir asignaturas, intensidad horaria o ubicación en el tiempo; se necesita un cambio que lleve a los planes a responder conceptual y operativamente a problemas como la formación de valores, al desarrollo de las actitudes, habilidades y destrezas que necesita el Administrador, que genere mentalidad y espíritu empresarial, que ofrezca instrumentos suficientes para que sea capaz de producir conocimiento».

Dentro del estudio aquí presentado, existen otros subproductos adicionales a las conclusiones básicas ya reseñadas; el diagnóstico que realizan los investigadores sobre algunos indicadores de la educación en las facultades de Administración, como la calidad de la docencia, la investigación y las metodologías, son referentes valiosos para el conocimiento y el mejoramiento de la formación administrativa colombiana.

De igual forma, la amplitud de datos obtenidos y presentados en las tablas y cuadros ofrecen información en detalle sobre lo que están pensando y haciendo respecto de la práctica gerencial muy diversos actores nacionales. Posiblemente, los comentarios transcritos sobre las opiniones de egresados, empresarios y académicos acerca de los diferentes tópicos considerados en la investigación, son un sugestivo aporte adicional para comprender el trabajo presente y futuro de nuestras facultades.

Los resultados de este estudio han sido presentados en diversos foros académicos del país, pero aún, no parece existir todavía una clara conciencia sobre su utilidad y los aportes que hace a la educación en Administración en Colombia. Por este motivo, debe celebrarse la decisión de sus autores y de la Universidad Nacional de Colombia, por darle una mayor difusión al presente trabajo, mediante la presente publicación. No tengo ninguna duda sobre su importancia y su aporte al país.

**Luis Ernesto Romero Ortiz**  
Presidente ASCOLFA



# **1. LA ADMINISTRACION: UNA DISCIPLINA EN CRISIS?**

El proceso de cambio que normalmente se presenta en las sociedades genera en ellas crisis que exige atención inmediata de quienes tienen la responsabilidad de propiciar el ambiente favorable al desarrollo socio-económico de las naciones. Tanto el sector público como el privado, en los distintos frentes de la actividad productiva, deben afrontar estas crisis sociales. En tal contexto es entonces necesario establecer si los Administradores de Empresas están en condiciones de responder a ese reto y en qué grado se hace efectiva su gestión.

En esta perspectiva, es vital confrontar las capacidades del egresado de pregrado en Administración de Empresas, con las actuales necesidades y exigencias del sector empresarial de nuestro medio, para verificar la compatibilidad de los programas ofrecidos con la realidad nacional.

También es primordial para el mejoramiento y desarrollo de la capacidad del Administrador de Empresas, conocer y comparar el grado evolutivo de esta disciplina en el mundo, en latinoamérica y en el país; lo que permitirá reevaluar los criterios iniciales como área de formación profesional en cada una de las instancias va anotadas.

El proceso que vive el país actualmente, donde se están generando fenómenos sociales, económicos, políticos y culturales exige rápidas adaptaciones a los mismos, se conseguirá en parte con una profunda y acertada renovación curricular de las disciplinas que de una u otra forma se ven involucradas en el proceso. En particular la Administración de Empresas debe afrontar el gran reto de la gestión del cambio para el desarrollo de la nación.

La Administración de Empresas, una de las disciplinas llamadas a hacer grandes aportes en este proceso, está cuestionada en el país:

«Pero el crecimiento del número de estudiantes a nivel de pregrado y postgrado que ha tenido lugar (en Administración) en las dos últimas décadas, así como la proliferación de programas a nivel técnico, tecnológico, profesional y de postgrado, no han corrido a la par con su desarrollo cualitativo. El deficiente nivel académico de formación ofrecido, el muy incipiente desarrollo investigativo,

así como el reducido número de profesores e investigadores altamente calificados y la muy escasa producción intelectual son prueba fehaciente de tal situación. '**Gran crecimiento con precaria calidad**' sería una descripción adecuada del balance del desarrollo de la disciplina a nivel nacional en este período, sin que con ello se desconozcan los positivos logros registrados en algunos programas e instituciones». (RODRIGUEZ, *et al*, 1.990).

De las consideraciones anteriores surgen múltiples interrogantes:

- Existe un perfil para el Administrador de Empresas -quizás sería mejor llamarlo gerente- que requiere el país?.
- Las Escuelas de Administración responden de manera consciente a ese perfil?.
- Los planes de estudio de las diferentes facultades son el resultado de análisis y estudios que respondan a requerimientos del medio nacional?, o por el contrario son transferencias indiscriminadas y mecánicas de tecnologías exógenas implantadas sin evaluar las condiciones, idiosincrasia y características locales?.
- En el contexto Latinoamericano hay problemas, y Colombia no parece ser una excepción. Kliksberg plantea:

«En la estructuración de los planes de estudio se han utilizado como modelos, sin mayores reservas, las líneas generales de planes formulados en países desarrollados, asignándoles tácitamente por su origen desarrollado, calidades de **fórmulas técnicamente ideales**.... Por otra parte los programas empleados como modelos han sido elaborados para necesidades y características de sus marcos nacionales y, consiguientemente su transferencia mecánica implica trasladar de hecho las metas de satisfacción de necesidades hacia las que se orientan, que son muy disímiles de las latinoamericanas... Además mientras que en sus países de origen han sido modificados y actualizados, en la región se mantienen los esquemas trasladados sin mayores variantes». (KLIKSBURG, 1.983).

- Se forma al futuro Administrador en la filosofía y en la práctica de la investigación?. Al menos se le inculca el espíritu investigativo?.

«La investigación como una actividad prioritaria del trabajo académico, no hace parte de la organización y de la estructura administrativa de las Escuelas de Administración de América Latina». (CRUZ, *et al*, 1.984).

- Los conocimientos administrativos impartidos por las Facultades responden al perfil del gerente que hace falta en el país?. «El potencial gerencial requiere mucho más que técnicas gerenciales complejas y habilidades estrechas, requiere educación general humanística» (MULER, citado en KLIKSBURG, 1.987).
- Servirá a los Administradores del futuro la formación que están recibiendo en el presente?.

«Imposible negar que la preparación y la idiosincrasia de los directivos actuales en un elevado porcentaje, satisface las necesidades del momento.., más, ello no obsta para que nos siga inquietando el hecho de si el bagaje intelectual y condición humanística de nuestros dirigentes serán los apropiados para capear las tormentas y las oscilaciones repentinas en las estructuras empresariales». (VALENCIA, 1.990).
- La formación de Administradores ofrece los elementos teóricos adecuados para que se puedan generar conocimientos autóctonos sobre Administración y sus áreas relacionadas?.
- Existe una adecuada preparación pedagógica del docente?. Se emplean métodos participativos en la formación del Administrador?. Además de contenidos técnicos, se desarrollan valores, habilidades y capacidades propias de un dirigente o empresario?.

FIGURA No. 1

**INDICADORES DE CRISIS**

- Transferencia indiscriminada de tecnologías, sin evaluación ni adecuación.
- Planes de estudio que no responden a requerimientos nacionales.
- Carencia de un perfil del Administrador para América Latina.
- Poca formación en el espíritu investigativo.
- Formación para el hoy, sin proyección futurista.
- Mínima fundamentación para que se genere conocimiento.
- Deficiencias en la práctica pedagógica formadora del Administrador.

Este libro gira alrededor de estos interrogantes. Tiene como objetivo principal

determinar el perfil y las características del Administrador de Empresas que respondan a las necesidades del medio empresarial colombiano, comparándolo con el profesional en Administración que está formando la universidad. Lo que aquí se plantea no debe considerarse afirmación terminal sino culminación de una fase que permitirá a otros investigadores profundizar en los tópicos que aquí quedan insuficientemente analizados, y a quienes dirigen las escuelas de administración decidir sobre los currículos y perfiles.



## 2. HACIA UN PERFIL GENERICO DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Para determinar las características que el medio social, político, económico y empresarial exige del Administrador de Empresas, es pertinente analizar si existe un perfil teórico del administrador que pueda ser válido, si no de manera universal, por lo menos tan amplio como lo permitan los sistemas socio-políticos y las condiciones del entorno en que se desenvuelve el profesional. Previamente se presentan algunos conceptos básicos como el de Administración, se define su objeto, sus teorías, su método y los nuevos paradigmas de la Administración.

### CONCEPTO DE ADMINISTRACION

No obstante su relativa juventud existe toda una gama de conceptos y criterios sobre la Administración, la mayoría de los cuales se limitan a unos aspectos o campos de la disciplina.

Taylor por ejemplo inicia su obra con la siguiente afirmación: «El objeto (tarea) principal de la Administración es el de asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados». (TAYLOR, 1.980).

La Administración se constituye para Taylor en un conjunto de principios cuyo fin último es alcanzar la máxima productividad de la empresa, que como consecuencia traerá la prosperidad del trabajador.

Fayol la considera una de las seis funciones u operaciones básicas de la empresa, responsable de «articular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar las partes». (FAYOL, 1980). La diferencia de la Gerencia, a la que le correspondería conducir la empresa hacia su objetivo y asegurar la marcha de las seis funciones u operaciones básicas: técnicas de fabricación y producción, comerciales, financieras, contables, administrativas y las relacionadas con la seguridad de la empresa y de las personas. La capacidad administrativa es propia de los altos jefes de la empresa y puede desarrollarse o sea que pueda ser objeto de enseñanza.

Para De Bruyne es: «La actividad - o conjunto de actividades - dirigidas por un individuo o por un grupo de individuos con el fin de realizar los objetivos de una empresa». (DE BRUYNE, 1.973).

Se constituye pues, en una disciplina intelectual, mezcla de pensamiento científico y actividad práctica, que se aplica en tres campos funcionales: político empresarial (fijación de objetivos y determinación de medios), gestión de recursos (humanos, de autoridad, financieros, materiales) y ejecución (puesta en marcha de políticas y recursos).

Los anteriores autores, seleccionados entre muchos, pueden enmarcarse en el denominado pensamiento tradicional, cuyo eje es el proceso administrativo y a su alrededor gira tanto el concepto como los principios administrativos. Incluso en esta evolución se da la distorsión de convertir dicho proceso en el objeto mismo de la Administración.

A mediados del presente siglo surge una nueva línea de pensamiento que puede denominarse del «proceso decisional», según la cual administrar es tomar decisiones; su principal impulsor Simon, afirma:

«La tarea de **'decidir'** se extiende a la organización administrativa total, lo mismo que la tarea de **'hacer'**; en realidad, se encuentra íntegramente ligada con esta última. Una teoría general de la Administración debe incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correcta, de la misma manera que debe incluir principios que aseguren una acción efectiva». (SIMON, 1.972).

Simon se refiere a decisiones relacionadas con el colectivo humano, que conforman la organización en función de los objetivos a alcanzar y en sus diferentes fases, desde la formulación del problema, su análisis y síntesis, la determinación de alternativas y su evaluación, la selección de una alternativa -incluida la definición de criterios de elección-, su implementación y la evaluación frente al problema planteado.

Más recientemente se han agregado nuevos elementos que si bien no modifican los conceptos básicos delineados aquí, complementan y precisan la Administración como disciplina. Drucker la considera una nueva función social cuya tarea básica es:

«Obtener de la gente un rendimiento conjunto mediante metas comunes, valores comunes, estructura adecuada y el entrenamiento y el desarrollo que se necesitan para desempeñarse y responder al cambio». (DRUCKER, 1.989).

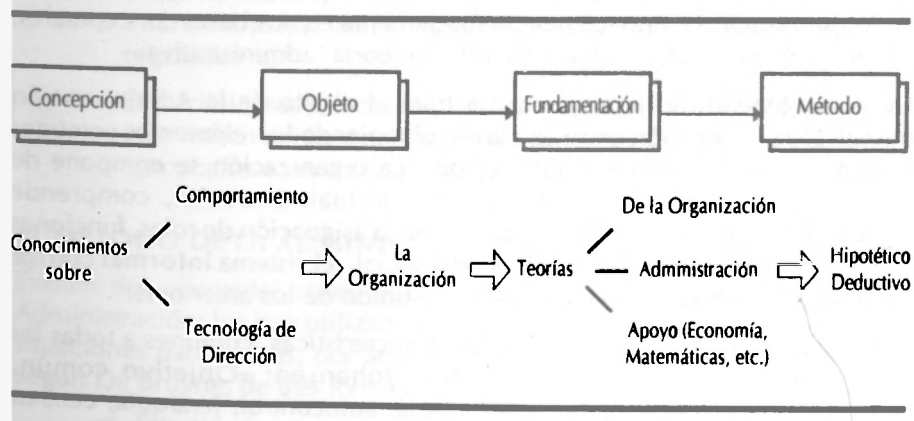
Toman fuerza entonces nuevas variables como el espíritu de empresa, la innovación social, la creatividad y la cultura organizacional.

Pero es el latinoamericano Bernardo Kliksberg quien plantea un concepto breve pero preciso de Administración, en cuanto establece en él su objeto y el quehacer del administrador:

«Conjunto de conocimientos referentes a las organizaciones, integrados por nociones atinentes a la explicación científica de su comportamiento y nociones atinentes a su tecnología de conducción». (KLIKSBERG, 1.983).

Esto es, que la Administración debe interpretar y explicar la conducta y el comportamiento de las organizaciones a través de teorías, modelos e hipótesis y simultáneamente ofrecer las tecnologías de gestión que faciliten la toma de decisiones en el proceso de dirección. En síntesis, no se puede pensar la Administración como un conjunto de principios, conceptos y teorías en abstracto, separados del quehacer cotidiano del hombre de empresa. Y a su vez sería injusto pretender identificar la disciplina como una simple práctica empírica, intuitiva, rutinaria; tal como lo pretende la Ley 60 de 1.981, que la define como: «La implementación de los elementos y procesos encaminados a planear, organizar, dirigir y controlar toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios». Tampoco sería objetivo afirmar que los elementos científicos aplicados por el Administrador provienen totalmente de otras ciencias y que no existe un campo de conocimientos propios de la Administración.

Figura No. 2 LA ADMINISTRACION: UNA DISCIPLINA



## OBJETO DE LA ADMINISTRACION

Tradicionalmente se ha considerado que el objeto de la Administración es el proceso administrativo, reflejado en las funciones básicas del administrador: planeación, organización, integración, dirección y control. De esta forma se le ha limitado a la práctica administrativa la cual se ha pretendido generalizar, pero con la limitante de no poderla independizar del sujeto (Administrador).

Resulta más exacto considerar el objeto de la Administración la Organización, entendiéndola por tal, no una etapa de la actividad administrativa, sino el «conjunto de individuos que desarrollan ciertos roles particulares y que a través de su interacción, normalmente formalizada, busca alcanzar objetivos comunes». (JOHANSEN, 1.982).

De esta manera se separa el objeto de la Administración del proceso y de las funciones administrativas, permitiéndose precisar algo tan importante para el análisis como es la transferencia del conocimiento.

Se entiende por transferencia la posibilidad de introducir unos conocimientos genéricos en todos los niveles de la administración (desde la alta gerencia hasta la supervisión) y en cualquier tipo de empresa (tamaño, actividad, sector). Esto exige que se pueda efectuar un proceso de abstracción para llegar a la universalidad de los conocimientos sin olvidar que en la práctica la Administración es contingente y creativa.

## TEORIAS BASICAS DE LA ADMINISTRACION

La Administración como ciencia se fundamenta en dos bases conceptuales: La Teoría General de la Organización y la teoría administrativa.

La teoría general de la organización trata el objeto de la Administración buscando la interacción entre las partes, obteniendo los elementos comunes a todas las organizaciones (abstracción). La organización se compone de tres sistemas: el social, el formal y el informal. El **social**, comprende individuos; el **formal**, artificial, consiste en la asignación de roles, funciones y relaciones a los individuos del sistema social. El sistema **informal** corrige los desajustes normales resultantes de la unión de los anteriores.

La teoría administrativa trata sobre las características comunes a todas las organizaciones, tal como lo plantea Johansen: «Objetivo común, supervivencia, diferenciación, negentropía, autocontrol, jerarquía, centros decisionales, autonomía, lenguaje propio, etc.». (JOHANSEN, 1982).

Continuando con Johansen Bertoglio:

«Por su parte la teoría Administrativa debe describir y explicar la conducta del Administrador, su conducta particular que lo hace diferente a la de otros, o a la conducta que es similar para un gerente o director, un capataz, un entrenador de fútbol, un presidente de un sindicato, un jefe de hospital, un comandante de un regimiento, un obispo, etc.». (BERTOGLIO, 1.982).

Se presenta situación similar a la mencionada en la definición del objeto de la administración; tradicionalmente quienes defienden el enfoque del proceso administrativo han tratado de definir principios que, por su poco valor prescriptivo, son endeble como tal y han dado argumentos a quienes atacan la «ciencia administrativa» para tratar de desvirtuar lo que tiene de científica la disciplina. Sin embargo desde el punto de vista descriptivo toman gran importancia, pues aunque no pueden formularse como principios si se constituyen en conceptos que sustentan el cuerpo de conocimientos.

Tiene más consistencia la teoría decisional (formulación de problemas, fijación de criterios, búsqueda de alternativas y elección) la cual, establece según Simon:

- a. Los Factores que determinan con que capacidades, valores y conocimientos emprende un miembro de la organización su tarea.
- b. Determinantes de la lealtad y la moral, de la iniciativa y las dotes de mando, no desde el punto de vista ético, sino en cuanto limitaciones que se desvían de la finalidad organizativa.
- c. Conocimientos básicos requeridos para la toma de decisiones y la información necesaria para que sus decisiones sean apropiadas a las situaciones. (SIMON, 1.972).

## EL METODO DE LA ADMINISTRACION

Existen dos corrientes sobre el desarrollo del conocimiento científico en Administración: los que utilizan la inducción, es decir, los que partiendo de situaciones particulares, por abstracción llegan a estructuras permanentes. Según De Bruyne, de tres formas se logra esa abstracción:

- «a. Estudio de casos: para obtener los aspectos originales de

una unidad de observación que permita lograr conocimientos generales.

- b. Construcción de «tipos»: mediante el análisis (descomposición de sus elementos) de las organizaciones, lograr modelos teóricos que no se constituyan en leyes universales, pero si con alto grado de generalización susceptibles de interpretación.
- c. Las correlaciones de variables: analizando la estructura de las correlaciones de variables; síntesis de una realidad, identificando las relaciones que caracterizan la situación y alcanzando modelos de gran complejidad». (DE BRUYNE, 1.973).

Más consistente y elaborada es la propuesta de Kliksberg, quien considera que el método hipotético-deductivo es el ideal en Administración:

«La pauta de aplicación del método hipotético- deductivo se formaría con estas etapas en el caso de la Administración:

- a. La obtención de datos u observaciones significativas en todo lo atinente a las organizaciones.
- b. La formulación de las hipótesis iniciales, la deducción de hipótesis sucesivas y la elaboración definitiva de teorías explicativas del comportamiento organizativo.
- c. La confrontación continua de las hipótesis propuestas con el comportamiento concreto de las organizaciones.
- d. La conexión de los conocimientos obtenidos en las hipótesis elaborados respecto a las organizaciones, desde otros enfoques histórico, psicológico, sociológico, etc.

Las hipótesis finalmente obtenidas deberán ser contrastables y se hallarán afectadas por la asimetría hipotético-deductiva. No se consideran nunca 'verificadas', fuere cual fuere el número de las observaciones favorables. Tendrán sólo la calidad de confirmadas, que subsistirá en cuanto un contraejemplo no las destruya». (KLIKSBERG, 1.985).

## EL ENTORNO

Las grandes tendencias mundiales están generando nuevos escenarios para

la presente década y las primeras del próximo siglo: la sociedad post-industrial cuya base económica son los servicios. Sus recursos claves son la información, el conocimiento y la tecnología, más no la tradicional sino aquella sustentada en la informática, la telemática, la robótica, la biotecnología y la nueva química; la globalización de la economía que trasciende las ventajas competitivas tradicionales y lanza a las organizaciones a un nuevo reto, el de desarrollar las nuevas ventajas: la tecnología, el conocimiento y la creatividad gezenacial; el fortalecimiento del concepto de competitividad debido a la mayor apertura comercial del mundo, que conlleva relaciones de interdependencia, de alianzas estratégicas y de negociación antes que confrontación.

Se requiere una nueva concepción de la **calidad** como factor de competitividad, no basada tan solo en la calidad del producto o servicio, sino en **una filosofía que compromete al país y a sus organizaciones en «hacer las cosas bien desde la primera vez, a tiempo, todo el tiempo»**, esto es, calidad de la gerencia, del liderazgo, del comportamiento individual, de las relaciones con el entorno y desempeño corporativo: Calidad de vida.

### **Situación General de la Economía Mundial:**

**Internacionalización del Capital:** Proceso que se inició hace algunas décadas con la aparición de las multinacionales en la economía mundial y se consolida en los años ochentas. De este proceso se derivan las siguientes consecuencias: La división del trabajo no se hace por producto sino sobre la fase de elaboración, lo cual implica que la asignación macro de recursos no se lleva a cabo por los mecanismos del mercado sino con criterio empresarial, de empresa transnacional. La concentración y centralización del capital deja de tener base nacional para convertirse en multinacional, la relación del estado nacional dominante con el estado nacional dependiente deja de ser económica para convertirse en política y la relación nación y estado es cada vez menos autónoma en el manejo de su economía.

**Fortalecimiento del Capitalismo:** El sistema de libre empresa se consolida, con todas sus limitaciones y falencias, como el más apropiado para generar crecimiento económico, lo cual desafortunadamente no siempre coincide con la expectativa de desarrollo de los pueblos. En esto tampoco fueron eficientes los esquemas socialistas de planeación centralizada y, por el contrario, los mayores estímulos a la producción parecen ser los incentivos de las utilidades y el mecanismo coordinador del mercado.

FIGURA NO. 3

**FACTORES EXTERNOS QUE OBLIGAN CAMBIOS EN LA ADMINISTRACION**

- Globalización de la economía.
- Internacionalización del capital.
- Fortalecimientos del capitalismo.
- Cambios en criterios microeconómicos de eficiencia empresarial.
- Modificación en fundamentos y estructura de la economía mundial.
- Fuerte surgimiento de los países del pacífico.
- Conformación de bloques económicos: el poder de las triadas.
- Debilitamiento de las ideologías.
- Crisis Latinoamericana.

**Cambio en los Criterios Microeconómicos de Eficiencia Empresarial:**

El desarrollo tecnológico echó por tierra el principio de las economías de escala. Las materias primas provenientes de la tierra están siendo reemplazadas por productos sintéticos, el mejoramiento permanente de procesos de producción y el uso de equipos sofisticados reduce las ventajas comparativas derivadas de la existencia de mano de obra barata; la mayor ventaja está en la producción, en la utilización de tecnología y en las áreas relacionadas con la información.

**Cambio en los Fundamentos y Estructuras de la Economía Mundial:**

Se han modificado las premisas de la década de los años setentas en lo referente a la economía de productos primarios. Hubo desplome de precios por incremento de las fronteras agrícolas y mejoramiento de la tecnología. Así mismo se ha dado una disociación entre producción y empleo en el sector manufacturero: **'lo que se está industrializando no es la economía, sino la fuerza laboral'**. El crecimiento demográfico se ha disminuido de forma ostensible en el mundo. Drucker afirma:

«la fuerza impulsora de la economía se está dando, no tanto por el comercio de bienes y servicios, sino por los movimientos de capital, se prevee que en un futuro el intercambio más que de bienes físicos será de servicios, constituyéndose en fuente de éxito el conocimiento y la información». (DRUCKER, 1989).

A esto se agrega el resurgimiento de las regulaciones gubernamentales proteccionistas de los países desarrollados, las elevadas tasas de interés del



dólar, las presiones inflacionarias, especialmente en los países en vía de desarrollo, que ejercen un impacto negativo sobre sus costos de producción y las bajas tasas de crecimiento de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico O.C.D.E., que han reducido su ayuda afectando las balanzas de pago y el crecimiento de los países del tercer mundo.

**Surgimiento poderoso de los Países del Pacífico:** Ya no es solo la agresiva competencia Japonesa, sino también la fuerza socio-económica demostrada por los llamados 'Cuatro Dragones'; Corea, Taiwan, Singapur y Hong Kong; que además están siendo emulados por otros países como La India, Indonesia, Tailandia, Malasia y Filipinas;

«sus factores de éxito se centran en su capacidad empresarial, la cooperación gobierno - dirigentes - trabajadores - ciudadanía, visión estratégica para aprovechar las oportunidades del mercado y orientación de su industria hacia los mercados externos». (Kotler, 1.989).

**Tendencia a Conformación de Bloques Económicos:** La consolidación de la Comunidad Económica Europea, la integración de los países Asiáticos, de los Norteamericanos e incipientemente de los Latinoamericanos.

**Nuevas Realidades Políticas:** Debilitamiento de las ideologías y afianzamiento de intereses comerciales, desmembración de la U.R.S.S., la revolución de la Europa del Este y la unificación de Alemania.

**Situación General de Latinoamérica:** La región atraviesa por una crisis que no puede catalogarse de coyuntural. Con razón los años ochentas se han denominado para América Latina la década pérdida. Las siguientes dos tablas hablan por sí solas:

**Tasa de Crecimiento Real del P.I.B. en América Latina**

AÑOS	P.I.B.	PIB Percápita
1961 - 1970	5.4	2.6
1971 - 1980	5.9	3.3
1981 - 1989	1.1	-1.1

Fuente: DANE, 1990

**Indicadores Sociales en América Latina**

<b>AÑOS</b>	<b>Salario Mínimo Real</b>	<b>Tasa de Desempleo Urbano</b>
1.980	100.00	7.30
1.985	84.20	10.50
1.989	75.40	8.30

Fuente: DANE, 1.990

Mientras que los países tercermundistas poco endeudados tuvieron un crecimiento promedio anual del 6.7% en la década pasada, seis países de la región decrecieron, tres se mantuvieron en cero crecimiento, nueve registraron aumento del P.I.B., siendo la de mayor crecimiento Colombia, con un promedio de 3.5%. Más significativo es aún el comportamiento del P.I.B. por habitante: Con excepción de Colombia (crecimiento del 1.3%) y Chile (crecimiento del 1.2%), en todos los demás fue negativo.

A estas cifras se agregan las de una elevada inflación, que a finales de la década alcanzó un promedio anual del 470% en la región, una considerable proporción de la población urbana (40%) por debajo de la línea de pobreza, la turbulencia social y política y el estancamiento tecnológico; pero quizás el mayor problema de la región es su deuda externa, que convirtió a los países de captadores de capital en transferentes (en 1.989 se transfirieron 246 mil millones de dólares).

Todas estas condiciones demuestran la necesidad de tener un Administrador con iniciativa, imaginación y creatividad que ofrezca alternativas para una sociedad en crisis pero con grandes potencialidades.

**NUEVOS PARADIGMAS DE LA ADMINISTRACION**

La evolución del concepto de la Administración, los cambios políticos y económicos en el entorno mundial, los nuevos campos de acción de la disciplina y la visión futura de una organización diferente a la tradicional, conllevan la conformación de un nuevo «paradigma administrativo» cuyas características básicas son las siguientes:

La administración deja de ser una disciplina tecnocrática ligada

fundamentalmente a procesos económicos o tecnologías de gestión y pasa a ser considerada una disciplina social y humanística cuyo eje es el hombre, tanto como ser activo del objeto administrativo -la Organización - como sujeto a quien va dirigido el resultado final de la acción administrativa -cliente, usuario-. La consecuencia inmediata es que se extiende la responsabilidad del administrador desde el accionista o propietario de la empresa u organización que dirige, hacia las fuerzas políticas y sociales y en general a la opinión pública que le exigirá resultados que beneficien a la sociedad en la cual está inmerso. La Administración se torna entonces en función social y como tal adquiere compromiso con el desarrollo del hombre, el país y la sociedad.

FIGURA No. 4

## NUEVOS PARADIGMAS DE LA ADMINISTRACION

Factor	Tradicional	Nuevo Paradigma	Enfasis en:
Disciplina	Tecnocrática economicista	Social - humanística	Eje: hombre
Responsabilidad con:	Accionista - propietario	Fuerzas políticas - sociales	Función social
Problema Central:	Estructura organizacional	Entorno	Adm. el cambio
Administración de:	Recursos	Cultura Organizacional	V. estratégica
Productividad:	Tecnología	Hombre	Liderazgo
Esfuerzo para:	Rentabilidad cortoplazo	Supervivencia a Largo Plazo	Competitividad
Variables eje:	Cuantitativas	Políticas y sociológicos	Adm. el Poder

La estructura organizacional, problema que durante bastante tiempo fue la preocupación central de la Administración, cede prioridad ante una nueva variable: el entorno. Implica esto que la organización debe considerarse como un sistema social y por ello abierto, inmerso en un suprasistema general conformado por las fuerzas sociales, económicas, políticas, culturales, tecnológicas, demográficas y ecológicas.

También significa que además de organizador, el Administrador debe constituirse en político, en cuanto debe administrar el poder, planificador, empresario en el sentido de aprovechar las oportunidades del medio y estrategia para orientar la organización hacia resultados de largo plazo; debe **Administrar el Cambio**.

La tradicional concepción de la «Administración de Recursos» da paso a la **«Administración de la Cultura Organizacional»**. Es función del Administrador construir y administrar -en el sentido de impulsar, apropiar y comprometer al equipo humano- la misión, los valores, los principios, los objetivos y las políticas de la organización.

Si bien en el nuevo paradigma no cambian los criterios de productividad y eficiencia, son nuevas las fuentes que las alimentan. No basta la existencia de recursos y de adecuada tecnología, ni son suficientes los sistemas de control sobre los recursos y el hombre; hace falta comprometer la capacidad creativa del hombre, pues no se puede tan solo administrar lo existente, se hace necesario crear e innovar. Para lograrlo se requiere más que de administradores- jefes de administradores, **líderes que dirijan la motivación y la participación**.

El objetivo de beneficio o rentabilidad que ha ocupado la atención y los esfuerzos de los gerentes se desplaza a un segundo plano, no tanto por que haya perdido importancia este criterio de eficiencia, sino por que los procesos de globalización de la economía, los cambios en las estructuras y las relaciones políticas del mundo obligan a la organización a priorizar otra variable: **La participación en el mercado, única garantía de supervivencia**.

Las variables cuantitativas que en ciertos períodos de la historia de la Administración fueron sobrevaloradas en el afán de darle un cariz científico a la disciplina, vuelven a su papel de herramientas o instrumentos y adquieren un rol protagónico las variables políticas, sociológicas y culturales. Es la **Administración del Poder**.

El modelo de organización jerárquico estructural da paso a la organización participativa y flexible, es la **Administración para la Democracia**.

Estos nuevos paradigmas demandan un enfoque decisional - contingencial con las siguientes características:

- La práctica administrativa exige que el Administrador tome en consideración las situaciones o contingencias al aplicar teorías o conocimientos científicos.
- La Administración da especial importancia a las relaciones organización - entorno. -Es la función la que crea el órgano, esto es, son las diferentes situaciones las que determinan las estructuras apropiadas de cada caso.
- Dos factores son esenciales en el proceso decisional: la tecnología y la información.
- Uno de los elementos fundamentales en la Administración es el de reducir la incertidumbre.

- El mayor esfuerzo del Administrador se orienta a las actividades que si se dejan al libre comportamiento se vuelven contingencias.
- Cada subsistema de la organización desarrolla sus estructuras, valores, actitudes y motivaciones.
- La Administración está determinada, en buena parte, por la estabilidad o inestabilidad y la homogeneidad o heterogeneidad del entorno.
- El enfoque exige un estilo gerencial flexible, adaptable, positivo al cambio, abierto a la innovación y concepción situacional del liderazgo y de la autoridad.
- Existe transferibilidad de conocimientos administrativos genéricos a las diferentes organizaciones, independiente de sus características o del nivel donde se ejerza la Administración.
- La contingencialidad obliga a la aplicación de una administración estratégica.

### PERFIL GENERICO DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

El anterior análisis permite formular un perfil genérico del Administrador de Empresas, correspondiente a cinco variables que no actúan independientemente sino de manera sistémica:

FIGURA No.5

### PERFIL GENERICO DEL ADMINISTRADOR

FACTORES	CARACTERISTICAS
GENERACION DE CONOCIMIENTOS	Base Científica -> Producir Nuevos Conocimientos Capacidad de Explicar Integralmente Fenómenos Organizacionales
OBJETO DE LA ADMINISTRACION	/ Estructura - Conocedor de Organización \ Funcionamiento
PROCESO ADMINISTRATIVO	Capacidad Gerencial y de Gestión Manejo de Técnicas Funcionales Habilidades y Destrezas: Negociación , Mando
COMPROMISO SOCIAL	Actitudes y Aptitudes de Responsabilidad Social
ENTORNO	Anticipación del Sistema Sociopolítico y económico.

**Características del Perfil relacionadas con la Generación de Conocimientos:** El Administrador debe obtener la base científica que le permita producir nuevos conocimientos en su disciplina, explicar de manera integral los fenómenos organizacionales mediante el estudio intercientífico y orientar el desarrollo tecnológico en función del desarrollo de la sociedad. No bastan para ello los conocimientos de epistemología, lógica, filosofía de las ciencias y metodología de la investigación; debe poseer espíritu investigativo, actitud crítica y capacidad creativa y de razonamiento.

**Características del Perfil relacionadas con el Objeto de la Administración:** El profesional debe tener un profundo conocimiento de la organización, su estructura y funcionamiento, de manera que pueda comprender e interpretar la anatomía, la conducta y el comportamiento de la organización. Además de las áreas científico- tecnológicas como teorías de la organización, organización administrativa, desarrollo organizacional, diseño de la organización y otras relacionadas, complementarán su perfil los conocimientos socio-humanísticos como sociología, psicología, pensamiento y comportamiento social.

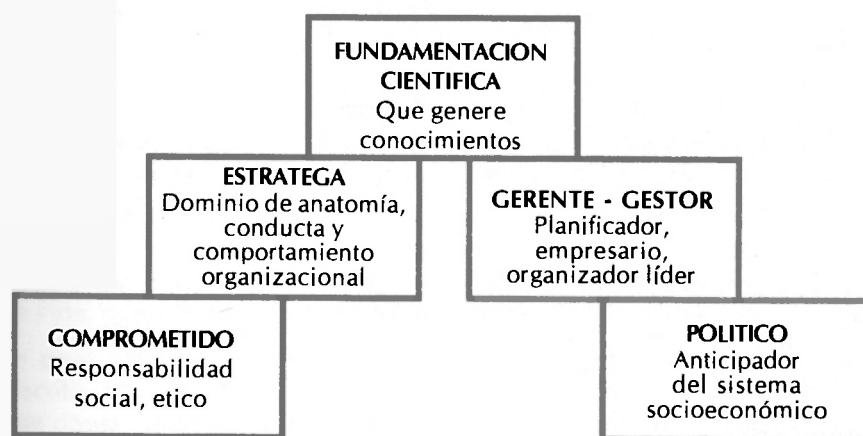
**Características del Perfil relacionadas con el Proceso:** El Administrador requiere contar con capacidad gerencial que le permita ser político, empresario y planificador, y capacidad de gestión para la toma de decisiones. De otra parte debe manejar técnicas y tecnologías de carácter funcional como las contables, financieras, mercadológicas, manejo de personal, jurídico legales, cuantitativa, política de empresas y producción. Encajan aquí conocimientos sobre teoría administrativa, gerencia, planeación estratégica y las funciones citadas, además de habilidades, destrezas y actitudes sobre comunicación, liderazgo, adecuado estilo de mando, poder de negociación y espíritu empresarial.

**Características del Perfil relacionadas con el Compromiso Social:** En este campo no se hace referencia tanto a conocimiento como a aptitudes y actitudes para responder a las expectativas de una sociedad que espera tener en la dirección de sus organizaciones a personas con sólidos valores éticos que asuman responsabilidades con los intereses nacionales, respetuosos por el medio ecológico y ante todo respetuosos por el hombre. Significa que no solo debe aprender a hacer, sino que tiene que aprender a ser y aprender a aprender para mantenerse actualizado.

**Características del Perfil relacionadas con el Entorno:** El Administrador debe tener la capacidad de conocer, interpretar y anticipar el sistema político económico en que está inmerso, ayudando a construir y llevar a cabo los

objetivos nacionales; esto es, requiere conocer la realidad nacional, enmarcándola en un contexto regional latinoamericano y mundial. Hay algunas áreas académicas que le fortalecen estos elementos del perfil: Entorno social, economía nacional o regional, historia empresarial nacional, sistema de hacienda, etc. Pero también requiere actitudes como compromiso con el país, adaptabilidad, actitud hacia la democracia, apertura al cambio, capacidad de análisis y crítica, entre otras.

Figura No. 6 EL ADMINISTRADOR: UN PROFESIONAL



### 3. CONCEPCION PEDAGOGICA Y FORMACION DE ADMINISTRADORES<sup>1</sup>

#### CONCEPTO DE HOMBRE - SOCIEDAD - EDUCACION

Existe una relación intrínseca entre estos tres conceptos, pues sin duda «toda educación tiene como fundamento una concepción de hombre y toma posición frente a la sociedad» (Ospina, 1991). Por ello es pertinente expresar de qué conceptos se está partiendo para entender mejor la importancia de la práctica pedagógica en la formación de los Administradores de Empresa.

**Concepto de Hombre:** A través de la historia el hombre se ha concebido con base en situaciones existenciales; se le puede considerar un ser acabado y por lo tanto objeto-receptor pasivo a quien se le fijan objetivos desde fuera: fuerzas ambientales, circunstanciales, sociales y políticas. Su papel central será entonces el de adaptación, el desempeño de roles preestablecidos, el aceptar normas y reglas dictadas por otros.

En el contexto teórico de la formación de Administradores es preferible la concepción de un hombre dinámico, activo, capaz de crear, recrear y transformar el mundo, esto es, con posibilidad de formular su propio proyecto de vida, que se concreta en la posibilidad de «un ir siendo» e «ir haciendo».

En otras palabras un ser histórico, único e irrepetible, con capacidad de discutir, participar y decidir lo que quiere ser, el tipo de organización social que desea construir, el carácter de las instituciones que lo rodearán y los valores, creencias y principios que acatará, asumirá y respetará.

Es también miembro de una sociedad de la cual hace parte en un continuo devenir creador y transformador, con derechos y deberes y ante todo con conciencia de ello, especialmente del derecho a ser respetado en lo que piensa y en lo que quiere pero con la responsabilidad de las decisiones que asume, es decir, con un criterio de libertad.

---

<sup>1</sup> Capítulo tomado del trabajo de investigación: "La Práctica Pedagógica en el programa curricular de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales". Realizado por Gregorio Calderón H., Olga Patricia Coca y Juan de Jesús Torres.



El hombre posee una capacidad afectiva, intelectual y volitiva que le permiten adquirir cuatro procesos esenciales para potenciar su relación con el entorno futuro en su rol de Administrador de Empresas: la toma de decisiones, la capacidad de relación, la posibilidad de adaptación y la capacidad integrativa.

Es un potencial, una proyección en el camino hacia la plenitud, con un compromiso formador, para lograr alcanzar el objetivo que libremente haya escogido. Cobra aquí sentido la tarea de educar, luchando contra la concepción de hombre como ser terminado.

**Concepto de Sociedad:** Es necesario desligar la realidad, del «deber ser», en el concepto de sociedad. Tenemos una sociedad en crisis que hace del hombre un ser inquieto, preocupado por su futuro, asustado ante su propia imagen, que requiere de utopías, de la formulación de un nuevo tipo de hombre y de sociedad.

La realidad es una sociedad desigual e injusta, históricamente dependiente en todas sus dimensiones: económica, cultural, social, tecnológica y política. Ahistórica, sin sentido de identidad ni de pertenencia, en la cual la convivencia social se fundamenta en la represión y el castigo.

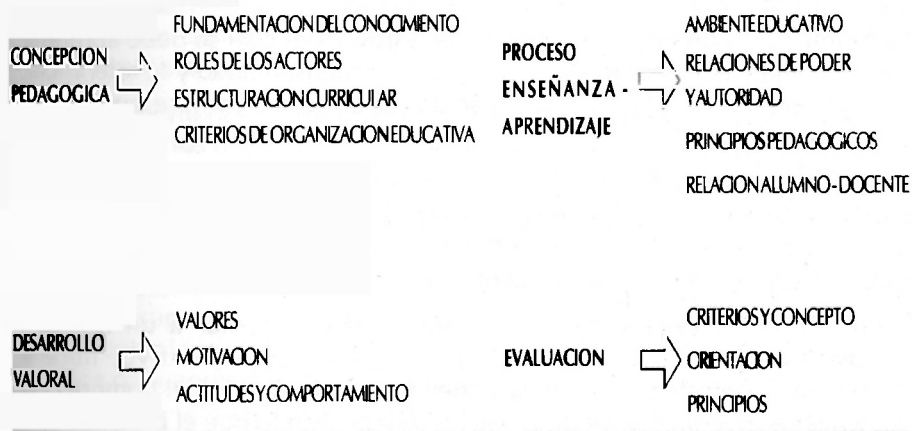
Frente a la realidad, debe proponerse la utopía (que paradójicamente debe plantearse como alcanzable) de una sociedad con democracia participativa, en la que se puedan desarrollar la autonomía, la libertad, la responsabilidad, la tolerancia y la equidad; en la cual el individuo que la conforma pueda construir sus mundos deseables y que estaría exigiendo convertirse en sujeto de su propio desarrollo. Una sociedad en la que se respete el derecho del hombre de autodirigirse y de establecer con libertad el tipo de relaciones que desea mantener.

Para la formación futurista del Administrador, puede soñarse con Gloria Isaza:

«aspirar a una sociedad **personalista** en tanto que se refiere a personas con dignidad; **comunitaria** que garantice las condiciones para que todos los hombres se proyecten hacia la consecución de sus más altos niveles de realización; **pluralista**, donde cada persona tiene derecho a ser distinta y a expresar su pensamiento divergente; **dialógica** que escuche y entienda las razones del otro, basada en la tolerancia y el respeto para llegar al intercambio convergente que promueva el enriquecimiento de los enfoques y la visión más global de las situaciones y finalmente una sociedad **participativa** que conlleve a la promoción de un ejercicio libre y creador de las responsabilidades del hombre.» (Ospina, 1991).

**Concepto de Educación:** Como se expresaba al inicio de este capítulo, la educación forma para una sociedad predeterminada y por lo tanto busca integrar el individuo a ella, pretendiendo que se acepten los conceptos de sociedad y de hombre que estarían implícitos; es así que prepara los agentes que requiere el sistema económico, político y social.

**Figura No. 7 LOS COMPONENTES DE LA PRACTICA PEDAGOGICA**



En consecuencia puede actuar para mantener el statu-quo, como reproductora de la infraestructura productiva y social, en cuyo caso su papel es de transmisora de contenidos, su rol central será el adoctrinamiento, la reproducción de las relaciones de dependencia y por lo tanto el hombre se constituirá en un receptor pasivo sin reflexión ni asimilación y sobre todo sin poder de crítica.

Pero si se quiere ser coherente con la concepción de hombre y sociedad ya formulada, es pertinente pensar una educación gestora del cambio, forjadora de una nueva sociedad y que dada su finalidad política deberá contribuir a transformar las relaciones de poder.

Deberá crear procesos reflexivos a través de los cuales el hombre aprenda a apropiarse de su realidad, a concientizarse de su capacidad de descubrir y crear mediante la búsqueda permanente. Debe incorporar el individuo a las instituciones sociales que él mismo está construyendo y permitir la articulación de las relaciones entre las personas, facilitándole comprender el orden existente, iluminándolo para diseñar y alcanzar el orden deseado y llevándolo a comprender y asumir la responsabilidad que le atañe.

La educación es un diálogo de saberes en cuya interacción se facilita al hombre la apropiación de conocimientos y el desarrollo de valores. Como proceso integral que es, transforma la realidad y permite la formación del hombre histórico, social y cultural.

Pero también es un proceso socializador a través del cual se debe aprender la autonomía y el ejercicio de la libertad, la responsabilidad y la tolerancia, se comprende y apropia la participación, la cooperación y se aprende la justicia y la equidad.

Así la educación concebida desde una perspectiva liberadora-formadora en una sociedad auténtica y democrática puede asimilarse a un hecho deliberante e intencional que conlleva la entrada del individuo a una determinada sociedad y en consecuencia la aceptación del concepto e imagen de ella.

Según Freire, la propuesta de cambio pretende formar a un hombre independiente, autónomo, autodirigido, responsable y activo, libre y democrata; estas categorías solo se entienden en la relación del hombre con sus congéneres, contribuyendo a que los demás sean lo que él pretende ser.

La educación debe desarrollar el pensamiento. «La educación tal como ella está, reprime el pensamiento, así no se lo proponga. Su acción se reduce a transmitir datos, saberes, conocimientos, conclusiones o resultados de procesos que otros pensaron. No enseña a pensar por sí mismo, a sacar conclusiones propias. El estudiante adquiere un 'respeto' por el maestro y por la escuela que procede simplemente de la intimidación....Si lo reprimen y lo ponen a repetir y a aprender cosas que no le interesan y que no investigue, eso no se puede llamar educar.» (Zuleta, 1985).

### CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Parece pertinente precisar algunos conceptos cuyo uso común puede generar confusión para su interpretación. Son ellos educación, pedagogía, enseñanza

y didáctica. Sin duda estos conceptos son controvertibles, pues la disciplina en que se desarrolla refleja precisamente una situación de contradicción de diversos paradigmas.

Se asume la educación como un proceso permanente, integral y global que abarca toda la vida del hombre y que pretende la evolución, adaptación, integración, apropiación y creación del medio social.

Por su parte la pedagogía es una disciplina cuya teorías tratan acerca de las prácticas educativas, la aplicación y experimentación de los conocimientos relacionados con la enseñanza de saberes específicos.

La pedagogía logra su objetivo cuando humaniza al hombre y cuando hace que éste desarrolle su pensamiento y su libertad en un ámbito de comprensión y de comunicación, cuando produce cultura, transforma la sociedad y construye historia.

Formar al hombre es dotarlo de capacidad para juzgar y criticar, de adoptar soluciones a los problemas. La universidad debe mirar el proceso educativo desde un espacio pedagógico, como fenómeno social en el que hay interacción de una generación joven con una adulta, que comparten una experiencia histórica y un saber propio del mundo.

De otra parte se aceptan los conceptos de enseñanza de Olga Lucía Zuluaga, quien la asume como una práctica de conocimiento; para ella «enseñar es tratar contenidos de las ciencias en su especificidad con base en técnicas y medios para aprender en una cultura dada con fines sociales de formación del hombre» (Zuluaga 1988).

El ámbito de la didáctica es el problema de como enseñar la ciencia: «Como trabajo teórico construye los procedimientos, las estrategias, las articulaciones que posibilitan las relaciones entre ciencia - enseñanza; como práctica se orienta a establecer las posibilidades de intersección entre aprendizaje, conocimiento y pensamiento» (Isaza. En Ospina, 1991).

No es pues solo el estudio de técnicas y estrategias para enseñar, es además el análisis de los principios y las condiciones generales para alcanzar la eficiencia en el aprendizaje; comprende la formulación de los planes adecuados a las potencialidades, necesidades y condiciones del alumno y su entorno social, los elementos para la ejecución adecuada del proceso enseñanza-aprendizaje y las condiciones para una evaluación apropiada.

Los cuatro conceptos están estrechamente ligados entre sí, sus límites se confunden, sus principios, objetivos y campos de influencia se complementan.

## LA PRACTICA PEDAGOGICA

**Concepto:** En la cotidianidad de la relación enseñanza-aprendizaje muchas veces queda la impresión de unas sencillas y reguladas interrelaciones entre el profesor, los alumnos y el programa. Sin embargo la realidad es mucho más compleja pues se crea un mundo que a veces resulta paralelo a la realidad que vive cada uno de los actores, apareciendo la escuela o universidad como un constructo abstracto, a pesar de su realidad objetiva y tangible.

En la presente investigación se denomina Práctica Pedagógica al quehacer permanente de ese mundo, sus interacciones y las reglas que la determinan. En términos de Díaz está constituida por «procedimientos, estrategias y prácticas que regulan la interacción, la comunicación, el ejercicio del pensamiento, del habla, de la visión, de las posiciones, oposiciones y disposiciones de los sujetos de la escuela» (Díaz, 1990).

La Práctica Pedagógica está determinada por la concepción pedagógica general que prevalece en el ente formador y que se refleja en la estructuración del currículo, en los criterios básicos de organización, los principios que la rigen y que está dispuesta a fomentar en sus formandos, la concepción del conocimiento y por ende de los roles de los diferentes actores.

También hacen parte de la práctica pedagógica las características del proceso enseñanza aprendizaje: el ambiente educativo que se fomenta, las relaciones de poder y autoridad, los principios pedagógicos utilizados y la relación docente alumno.

No menos importante son las relaciones y el desarrollo de valores que determina a su vez la clase de motivación del formando, las actitudes y comportamientos que se fomentarán en el futuro profesional. También son parte de la práctica pedagógica los criterios, principios y mecanismos de evaluación establecidos en el respectivo programa.

**Tendencias de la Práctica Pedagógica:** Para efectos del presente estudio se clasifican en dos grupos: una tendencia tradicional o de reproductivismo y una que se denominará moderna para cuya definición se toman elementos del constructivismo psicológico.

El reproductivismo se fundamenta en principios pedagógicos pasivos, cuya base es el transmisionismo y la repetición, sustentados en el autoritarismo y por lo tanto la fé ciega en lo que afirme el docente quien se constituye en el eje del proceso. Se aprende la obediencia y la sumisión, no se admiten la creatividad ni la criticidad, no se puede cuestionar el conocimiento ni su

legalidad, pues proviene de la autoridad del profesor, quien determina qué debe enseñar y cómo hacerlo y sobre todo cómo debe aprender el alumno, pues la evaluación se efectúa mediante la repetición por parte del alumno de lo enseñado, fomentando la memorización y de paso el individualismo y el egoísmo.

El papel del alumno será el de receptor pasivo del conocimiento transmitido, sin opción de construir y ni siquiera de formular sus propias preguntas, pues estas las define el docente quien a su vez las responde. Por ello no es difícil encontrar un alumno poco deseoso de aprender, preocupado tan solo de una nota, pues el aprendizaje no le significa una aventura que merezca la pena vivirse sino un castigo, un sufrimiento regulado por quien tiene el poder de premiar o castigar: el profesor.

En este enfoque se enseñan resultados fríos, producidos por otros permitiendo la reproducción cultural sin ninguna racionalización, desconociendo el proceso de construcción del conocimiento y los problemas e intereses del educando, creando la dependencia cultural, restringiendo la capacidad de argumentación, de reinvención, de imaginación y de asombro del futuro profesional.

El enfoque moderno pretende la construcción del conocimiento y de la relación docente-discente, mediante una pedagogía activa que responda a las necesidades del medio y a las características específicas del alumno; diseñando modelos que le permitan al formando formularse y responderse sus propias preguntas, aquellas que le interesan y que le generarán una motivación intrínseca por el aprendizaje, trascendiendo el interés por una nota o un certificado.

La educación se centra en el alumno y se debe preocupar no solo por transmitir contenidos sino por aprender a vivir, a pensar, a ser, a comunicar. La investigación es el fundamento de la enseñanza; el desarrollo del pensamiento va a la par con el aprendizaje de la autonomía, la libertad, el respeto, la justicia y la responsabilidad. Prima el poder del saber sobre el poder de la norma y de la autoridad. Forma al neoprofesional para la vida y no tan solo para el desempeño de un puesto de trabajo, por ello no se queda en el aspecto cognitivo pues debe avocar también el moral y el afectivo, el reconocimiento y la aceptación del otro, impulsa la capacidad de razonamiento y la creatividad.

El rol del docente no es el de reproducir saberes sino el de orientador de procesos, consciente de que está participando en el diseño de los sistemas sociales, es decir de su compromiso político y no exclusivamente técnico o científico, como frecuentemente se cree en la Universidad. El alumno por su parte no es un receptor, «tabula rasa», es un interlocutor que crea, piensa y construye, capaz de ejercer su autonomía y libertad.

Para ello se requieren nuevos fundamentos:

«deben exigirse pautas pedagógicas más flexibles, más dinámicas, más abiertas, con relación al mundo y al medio ambiente, más individualizadas. Es cuestión de despertar en el alumno la motivación, la curiosidad y el interés individual. Se le debe llevar a tomar su destino de educando en sus propias manos. Debe aprender a investigar, a trabajar, a inventar, a crear y no a seguir memorizando teorías y hechos. No debe seguir recibiendo pasivamente la enseñanza, sino participar plena y activamente en su proceso educativo. Se le debe llevar a la autoformación y autoeducación; el individuo debe asumir la responsabilidad de orientarse a sí mismo y de manejar y evaluar su propia formación..... La pedagogía renovada que corresponde a este concepto, es una pedagogía activa, liberada que favorece la iniciativa personal y la creatividad y que tiende hacia el pleno desarrollo de cada individuo y de cada sociedad» (SENA, 1982).

La evaluación no debe medir la capacidad de memorizar y repetir textos, sino medir la capacidad de razonamiento, de hacer juicios críticos, de tomar decisiones en situaciones nuevas con los elementos recibidos, de abstraer, de descubrir y resolver problemas, de reinventar y argumentar.

## 4. OFERTA Y DEMANDA DE EDUCACION SUPERIOR EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS - Análisis Cuantitativo -

### PROGRAMAS OFRECIDOS

Existe en el país proliferación de programas en el nivel universitario afines a la Administración de Empresas. Hay 30 de ellos como pregrados aprobados por el ICFES. Se pueden enumerar: economía de empresas, administración de comercio exterior, administración aeronáutica, administración financiera, administración hotelera y de turismo, administración policial, administración marítima, administración informática, administración de empresas cooperativas, administración de empresas agropecuarias, administración de empresas agroindustriales, administración industrial, administración de negocios con énfasis en finanzas y seguros, administración para el desarrollo regional y administración de servicios de bienestar. También se observa gran cantidad de programas a otros niveles tales como tecnologías, especializaciones y maestrías.

**Número de Programas por Modalidad, ofrecidos en Administración de Empresas y Afines.**

TIPO DE PROGRAMAS	No.	Partic. %
Intermedio Profesional	35	18.3
Técnico Terminal	58	30.4
Tecnólogo Especializado	7	3.7
Universitario (Pregrado)	30	15.7
Posgrado Especializado	47	24.6
Posgrado Magister	14	7.3
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Estadísticas de la Educación Superior. ICFES 1.990.





En el país existen 53 facultades que ofrecen 73 programas de formación, específicamente en Administración de Empresas o de Negocios a nivel de pregrado, de los cuales el 41% corresponde a jornadas nocturnas y un 64.1% a universidades de carácter privado.

**Número Facultades por Jornadas y Carácter de la Universidad, que ofrecen el Programa de Pregrado en Administración de Empresas.**

CARACTER	DIURNAS	NOCTURNAS	DIUR/NOCT.*	TOTAL
OFICIALES	9	5	5	19
PRIVADAS	14	5	15	34
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>53</b>

(\*) Simultáneamente; por lo tanto existen 73 programas

Fuente: Estadísticas de la Educación Superior ICFES 1.990.

En 1.974 existían 27 facultades localizados en nueve ciudades, pero concentrados en las cuatro grandes (77.8% se hallaban en Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali); en 1990 existen facultades en 23 ciudades, disminuyéndose un poco la concentración, pues las cuatro ciudades agrupan el 60.4% del total.

La Universidad privada ofrece el 75% de los cupos disponibles para programas de formación universitaria en Administración de Empresas, proporción que se mantiene en la década (81-90); mientras recurrían a ella en 1.981 el 57.1% de las solicitudes, en 1.990 el 62%. El sistema total de formación profesional universitario estaba cubriendo a comienzos de la década el 46.7% de la demanda y en 1.990 el 41.9%, teniendo una cobertura significativamente baja la Universidad pública.

## DEMANDA

Con base en las solicitudes de inscripción reportadas por los centros de educación superior, se observa:

- En 1.981 la demanda por Administración de empresas constituía el 5.5% en relación con el total de la educación superior.
- En la década pasada (1981-1990) la demanda por Administración registra un crecimiento del 37.6%, frente a un 2.4% de todo el sistema de educación superior. Es de anotar que se presenta disminución en las solicitudes de las áreas: Ciencias de la Salud (28.9%), Ciencias Sociales, Políticas, y Derecho (16.8%), Agronomía, Veterinaria y afines (12.1%), Humanidades y Ciencias Religiosas (5.8%) e incluso en el área en el cual está incluido la Administración, Economía - Administración - Contaduría y afines (2.6%). Crece la demanda por las Ciencias de la Educación (33.8%), Ingeniería y Arquitectura (39.5%), Matemáticas y Ciencias Naturales (75.6%) y Bellas Artes (152.6%).

**Figura No. 8****DISTRIBUCIÓN DE LAS FACULTADES DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN COLOMBIA, SEGUN CIUDADES**

Nombre de la Universidad	Ciudad	Carácter
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	Medellín	Oficial
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	Medellín	Privada
E.A.F.I.T.	Medellín	Privada
UNIVERSIDAD DE MEDELLIN	Medellín	Privada
CORPORACION UNIV. ADVENTISTA	Medellín	Privada
COOPERATIVA DE COLOMBIA	Medellín	Privada
UNIVERSIDAD UNIVERSIDAD DEL ATLANTICO	Barranquilla	Oficial
FUNDACION UNIVERS. DEL NORTE	Barranquilla	Privada
UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL CARIBE	Barranquilla	Privada
CORPORACION UNIV. DE LA COSTA	Barranquilla	Privada
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	Cartagena	Oficial
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA	Tunja	Oficial
CORPORAC. UNIV. DE BOYACA	Tunja	Privada
UNIVERSIDAD NAL DE COLOMBIA	Manizales	Oficial
UNIVERSIDAD DEL CAUCA	Popayán	Oficial
UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR	Valledupar	Oficial
CORPOR. UNIVERSIT. DEL SINU	Montería	Privada
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	Fusagasugá	Oficial
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	Ubaté	Oficial
UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA	Girardot	Privada

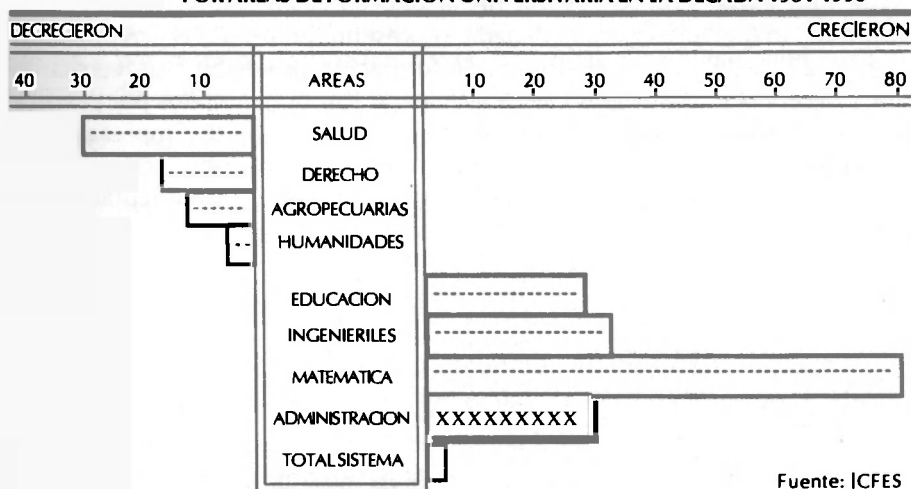
## CONTINUACION FIGURA 8

Nombre de la Universidad	Ciudad	Carácter
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CHOCO	Quibdó	Oficial
UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA	Riohacha	Oficial
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA	Neiva	Oficial
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	Santa Marta	Privada
UNIVERSIDAD FRANCISCO PAULA SANTANDER	Cúcuta	Oficial
UNIVERSIDAD CATOLICA POP. DE RSDA	Pereira	Privada
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	Santafé de Bogotá	Oficial
UNISUR	Santafé de Bogotá	Oficial
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA	Santafé de Bogotá	Oficial
PONTIFICIA UNIV. JAVERIANA	Santafé de Bogotá	Privada
CESA	Santafé de Bogotá	Privada
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA	Santafé de Bogotá	Privada
UNIVERSIDAD «JORGE TADEO LOZANO»	Santafé de Bogotá	Privada
FUNDACION UNIVERSIDAD CENTRAL	Santafé de Bogotá	Privada
UNIVERSIDAD DE LA SABANA	Santafé de Bogotá	Privada
COL. MAYOR DE NUESTRA SEÑORA	Santafé de Bogotá	Privada
UNIVERSIDAD DE SANB/VENTURA	Santafé de Bogotá	Privada
ITUC	Santafé de Bogotá	Privada
UNIVERSIDAD DE LA SALLE	Santafé de Bogotá	Privada
UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO	Santafé de Bogotá	Oficial
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS	Santafé de Bogotá	Privada
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	Santafé de Bogotá	Privada
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	Santafé de Bogotá	Privada
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	Barrancabermeja	Privada
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	Bucaramanga	Privada
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA	Bucaramanga	Privada
UNIVERSIDAD DEL TOLIMA	Ibague	Oficial
UNIVERSIDAD DEL VALLE	Cali	Oficial
PONTIFICIA UNIV. JAVERIANA	Cali	Privada
UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI	Cali	Privada
UNIVERSIDAD LIBRE	Cali	Privada
ICESI	Cali	Privada
UNIVERSIDAD CENTRAL VALLE CAUCA	Tuluá	Oficial

Fuente: Estadísticas de la Educación Superior. ICFES, 1990.

- Este crecimiento conlleva a un incremento en la participación de la demanda por parte de Administración, pues en 1.990 fue del 7.5% sobre el total de la Educación Superior.

**Figura No. 9 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA POR EDUCACION SUPERIOR  
POR AREAS DE FORMACION UNIVERSITARIA EN LA DECADA 1981-1990**



**Figura No. 10**

**VARIACION OFERTA DE EGRESADOS Y GRADUADOS DE LA EDUCACION SUPERIOR**

Areas de Formación Profesional (*)	Variación Egresados 1981-1990	Variación Graduados 1981-1990
Ciencias de la Educación	61.3 %	69.3%
Economía, Administración, Contaduría y Afines	50.2 %	96.3%
- Administración de Empresas(**)	120.9 %	221.4%
Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo	112.0 %	90.8%
Ciencias Sociales, Derecho y Ciencias Políticas	7.8 %	88.3%
Ciencias de la Salud	43.8 %	43.9%
Agronomía, Veterinaria y Afines	6.3 %	167.3%
Matemáticas y Ciencias Naturales	158.0 %	167.3%
Bellas Artes	117.3 %	262.3%
Humanidades y Ciencias Religiosas	(36.5 %)	(36.4%)
<b>TOTAL DEL SISTEMA EDUCATIVO</b>	<b>51.4 %</b>	<b>77.4%</b>

Fuente: Estadísticas Educación Superior, 1981-1990. ICFES.

(\*) Cada Area de Formación Profesional incluye varias disciplinas o profesiones a nivel de Pregrado.

(\*\*) La Administración de Empresas se encuentra incluida en el Area de Economía, Administración, Contaduría y Afines, pero se considera pertinente mostrar su cifras por separado.

### OFERTA DE FORMACION DE ADMINISTRADORES

Existe una expansión acelerada de la matrícula en Administración de Empresas, lo que en la pasada década representó un 45.3% de crecimiento ante un 27.% del total del sistema de formación profesional universitaria; esta diferencia es más significativa al analizar los matriculados por primera vez cuyos incrementos fueron 13.2% en Administración de Empresas y del 2.2% para el total en el mismo período, respectivamente. Esto hace aumentar de 8.1% al 9.0% la participación de la disciplina en los matriculados por primera vez en el sistema de formación universitaria.

Analizando el número de egresados y graduados se concluye:

- El número de egresados/año aumentó 120.9% en 1.990, con relación a 1.981; incremento considerablemente mayor al del total del sistema que fue 51.4% en el mismo período.
- La participación con relación al total de egresados aumenta de 5.3% a 7.7% en el período.
- El número de graduados/año presenta un aumento del 221.4% entre los dos años mencionados, mientras el total de graduados en el sistema aumenta en 77.4%.
- La participación de graduados en Administración en el período aumenta de 3.9% a 7.1%.

Tomando las cifras 83 -90 egresan anualmente en promedio 3.000 Administradores y se gradúan 2.500; en ocho años se graduaron 20.015 profesionales de la disciplina que constituye el 7.3% del total de neoprofesionales.

Analizando matrículas y egresos de las cohortes 84-88, 85-89, y 86-90 puede considerarse (cálculo un tanto burdo), una retención del 13.8% en la formación de Administradores, esto es una deserción por quinquenio de 86.2%.

### CONCLUSIONES

A pesar de la reciente existencia de los programas de formación en Administración en el país, -la carrera más antigua que ofreció este título

inició labores en 1.959 y trece de las actuales comenzaron sus programas en la década del 60 -, existe una gran demanda por la disciplina.

Hay un apreciable crecimiento en el número de programas que ofrece la carrera y por ende en la matrícula y en la oferta de profesionales para el mercado del trabajo.

La universidad privada tiene gran incidencia en la oferta de matrículas. Para 1.981 corresponde al 75.1% del total de cupos disponibles para quienes ingresan por primera vez al programa de Administración de Empresas; situación que continua presentándose en 1.990, cuando ofrece el 75.2% del total.

Para 1.990 el total de las solicitudes presenta un incremento del 37.6%, con respecto a 1.981. La mayor participación es de las entidades de carácter privado. La oferta para 1.990 alcanza a cubrir el 41.9% de la demanda, ya que ésta ha crecido durante el período 1981-1990 el 49.4%, presentando mayores índices en las instituciones de carácter privado.

A pesar de la concentración en algunas ciudades, se llega a un amplio espacio regional, con la oferta de programas en Administración incluidas trece capitales pequeñas y cinco municipios no capitales, lo cual no es frecuente en la educación superior presencial.

Como consecuencia de lo expuesto se incrementa la participación de la Administración en el número de los profesionales que está entregando el sistema educativo Colombiano, superando incluso a carreras tradicionales de gran trayectoria, como Medicina, Derecho y algunas de las Ingenierías.

La preocupación se centra en saber hasta dónde este crecimiento cuantitativo es respaldado con un desarrollo cualitativo o si el balance, como lo afirman Rodríguez, Dávila y Romero es de «gran crecimiento con precaria calidad». (RODRIGUEZ, *et al*, 1.990).

## 5. EL ADMINISTRADOR REQUERIDO

La formación de Administradores de Empresas es una actividad relativamente nueva en Colombia, iniciada a finales de la década de los cincuenta. Desde entonces ha tenido un desarrollo acelerado, al menos cuantitativamente, frente a la dinámica del contexto en que se ejerce, por lo que ha adquirido fundamentos sólidos como disciplina, con un área y objeto de estudio específico y claramente definidos. Debe entonces la Administración de Empresas responder satisfactoriamente a las necesidades de las organizaciones, contribuyendo a su mejoramiento y garantizando la supervivencia, la rentabilidad económica y social de las unidades productivas y de servicios, elevando también los criterios de efectividad y eficiencia.

Se hace necesario que las Escuelas de Administración dirijan sus esfuerzos hacia el desarrollo de habilidades en sus educandos, que les permitan en su futuro desempeño profesional generar cambios en las organizaciones para enfrentar con éxito los nuevos retos derivados del desarrollo, la transferencia tecnológica y la internacionalización de la actividad empresarial. En el proceso formativo del Administrador deben generarse niveles mínimos que hagan posible atender las exigencias del escenario futuro en que ha de desenvolverse; haciendo énfasis en aspectos primordiales tales como la caracterización del profesional en Administración, la formación de valores, la solución de problemas, la conceptualización, transferencia y adaptación de tecnologías, teorías, métodos y modelos; la capacidad interpretativa y analítica de datos, eventos y resultados sobre los cuales se ha de decidir; el desarrollo de habilidades y destrezas para la reflexión y la acción en situaciones complejas que implican la inclusión de variables sociales, políticas, económicas y culturales y, finalmente el espíritu investigativo como única fuente de generación y ampliación del conocimiento y del desarrollo de la ciencia, en nuestro caso de la Administrativa.

Tal como lo plantea Kotter:

«Existe una brecha bastante grande entre el saber convencional -teórico- acerca de las funciones, herramientas y funciones gerenciales por un lado, y el comportamiento gerencial real por el otro. El primero es generalmente tratado en términos de planeamiento, control, personal, organización y dirección; el

último, está caracterizado por diversas experiencias, episodios fragmentados e interrelaciones. El comportamiento real aparece como menos sistemático, más informal, menos reflexivo, más reactivo, menos organizado y más frívolo de lo que un estudioso de planeamiento estratégico o de diseño organizacional podría esperar. La brecha es inquietante por muchas razones, primero que todo plantea serias preguntas acerca de la clase de planeamiento formal, evaluación del rendimiento y otros sistemas comúnmente en uso». (KOTTER, 1.982)

Entonces para llegar a la concepción integral del Administrador de Empresas requerido, se parte del análisis descriptivo de elementos, variables y criterios, los cuales reúnen la opinión de las diversas poblaciones que se tomaron como base para el estudio y que permitirán verificar la compatibilidad del proceso formativo y las capacidades del profesional en Administración con la realidad que vivimos actualmente en nuestro sistema, en nuestra sociedad y en nuestras organizaciones.

### **CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES**

Hay una serie de características personales y habilidades necesarias para el desempeño profesional del Administrador de Empresas que deben ser desarrolladas principalmente por parte de la Universidad: son algunas de éstas el liderazgo, la toma de decisiones, la creatividad, el espíritu emprendedor, el desarrollo de los valores ético-profesionales, las destrezas interpersonales, la facilidad de expresión y comunicación, la capacidad analítica, la responsabilidad social y la capacidad investigativa.

Para el caso estudio base del presente libro, las características fundamentales que debe poseer el Administrador Requerido, se reúnen en nueve: Conciencia Nacional, Conocimiento del País, Cultura General, Conocimiento de la Realidad Mundial, Capacidad Crítica, Capacidad Creativa, Capacidad Investigativa, Actitud de Liderazgo y Capacidad Técnica en su Especialidad.

### **LAS CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES, SEGUN LA POBLACION**

**Según los Egresados:** En cuanto a las nueve características fundamentales se seleccionaron de la siguiente manera: se les presentó a los egresados de la muestra un listado de las características que el marco teórico arrojaba



como fundamentales para el perfil del Administrador de Empresas y se les solicitó de una parte complementarlas y de otra establecer la necesidad de cada una de ellas en el Administrador requerido; el criterio de necesidad se subdividió en tres escalas: Indispensable, Conveniente más no indispensable y no requerido. Los resultados obtenidos los muestra la siguiente tabla:

**Evaluación de la Necesidad de las Características Fundamentales en el Administrador Requerido, según los Egresados.**

Característica	Indispensable	Conveniente	No Requerida
Conciencia Nacional	49	13	1
Conocimiento del País	47	16	-
Cultura General	42	21	-
Conoc.Realidad Mundial	35	25	3
Capacidad Crítica	50	13	-
Capacidad Creativa	57	5	1
Liderazgo	54	7	2
Capacidad Investigativa	47	15	1
Capac.Téc. Espec.	46	17	-

Fuente: Encuesta a Egresados.

Encontramos aquí que para los egresados las nueve características resultan indispensables, mostrando mayores tendencias la Capacidad Creativa y el Liderazgo y las menos indispensables el Conocimiento de la Realidad Mundial y la Cultura General. Por lo tanto se aceptaron como las fundamentales y así se presentaron a las otras poblaciones a quienes se les pidió priorizarlas y complementarlas.

**Priorización de las Características Fundamentales:** Con las poblaciones de Directivos Empresariales, Directivos y Profesores de las Facultades de Administración de Empresas, el trabajo que se efectuó con las características fundamentales fue diferente al desarrollado con los egresados: se les pidió priorizarlas según la importancia que le dieran a cada una; sin pretender tomar el concepto de la priorización como el único válido para la evaluación de los requerimientos de las características fundamentales en el Administrador

de Empresas que exige nuestro medio, se considera que de una u otra forma cada una de ellas reviste relativa importancia.

El procedimiento empleado para la cuantificación de las respuestas fue el siguiente: Los entrevistados proporcionaron un orden jerárquico a las características presentadas; a la que se ubicó en primer lugar se le multiplicó por nueve, valor numérico igual al total de ellas, a las siguientes se le asignaron valores decrecientes de uno en uno, quedando la última multiplicada por uno; por último se obtuvo la sumatoria de todos los valores obtenidos en cada una de las características y de esta manera se visualizó el orden jerárquico, quedando como primera la que presentara mayor sumatoria. Los resultados se observan en la tabla siguiente.

#### Priorización de las Características Fundamentales, Según Directivos Empresariales y población Universitaria

Características	Priorización				Total
	Direct.	Direct.			
	Empres.	Univer.	Decanos	Profes.	
Conciencia Nacional	6 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>
Conocimiento del País	7 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	6 <sup>a</sup>	6 <sup>a</sup>
Cultura General	9 <sup>a</sup>	8 <sup>a</sup>	9 <sup>a</sup>	9 <sup>a</sup>	9 <sup>a</sup>
Conocimiento Realidad Mundial	8 <sup>a</sup>	9 <sup>a</sup>	8 <sup>a</sup>	8 <sup>a</sup>	8 <sup>a</sup>
Capacidad Crítica	3 <sup>a</sup>	6 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>
Capacidad Creativa	1 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>
Liderazgo	4 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	6 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>
Capacidad Investigativa	2 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>
Capac. Técnica en su Especialidad	5 <sup>a</sup>	7 <sup>a</sup>	7 <sup>a</sup>	7 <sup>a</sup>	7 <sup>a</sup>

Fuente: Encuestas

Como lo muestra la tabla anterior, la población atribuye el primer lugar, en la jerarquía de las características, a la **Capacidad Creativa**, necesaria en el Administrador de Empresas, para poder actuar con efectividad y eficacia en